

# 企业家隐性知识对企业知识资本形成的影响

## ——基于海尔的案例分析

白福萍

(1.山东理工大学 山东淄博 255049 2.中国海洋大学 青岛 266100)

**【摘要】** 本文以张瑞敏和海尔为例分析了企业家个人的隐性知识对企业愿景、企业文化与企业制度变迁的影响。企业家要意识到自己的隐性知识对知识资本的形成具有决定作用,企业文化、企业制度等知识资本是企业具有竞争优势的核心资源。

**【关键词】** 企业家 知识资本 隐性知识

企业家是一种独立的生产要素,他们企业的发展起到决定性作用。研究企业家能力和企业家人力资本的文献很多,然而,我认为企业家的首要特征是要具备正确的理念与信念,这些是决定企业家能力和企业发展的根本因素,而理念与信念就是企业家的隐性知识。美国著名管理学者托马斯·彼得曾说:“一个伟大的组织能够长期生存下来,最主要的条件并非结构、形式和管理技能,而是我们称之为信念的那种精神力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力。”在一个企业中,企业家的隐性知识对企业知识资本的形成起到了决定性的作用,而企业的知识资本主要有企业愿景、企业理念(企业文化是核心内容)与企业制度、知识产权等。例如我们一说到著名企业,就会想到代表这些企业的企业家,如海尔的张瑞敏、联想的柳传志、华为的任正非、万科的王石…实际上一个企业的理念和制度往往反映了其创始人或企业家的理念与信念。

### 一、案例简介

在中国企业家中,能够连续几年荣登企业家排行榜榜首位置的,唯有海尔集团首席执行官张瑞敏。站在高处的张瑞敏,几乎成了正确的象征,其高大、阳光、优雅的一面,受到媒体与公众的倾慕。而海尔的发展战略恰是张瑞敏隐性知识的体现。

1984年,张瑞敏出任青岛电冰箱总厂厂长,在这里领导了一场“革命”,把一家亏空147万元的小工厂,发展成目前的中国家电第一品牌,这与张瑞敏的价值观和信念是密不可分的。海尔集团在张瑞敏确立的名牌战略指导下,先后实施名牌战略、多元化战略和国际化战略,2005年底,海尔进入第四个战略阶段——全球化品牌战略阶段。2010年12月9日,世界权威市场调查机构欧睿国际(Euroonitor)发布最新的全球家用电器市场调查结果显示:海尔品牌在大型白色家用电器市场占有率为6.1%,再次蝉联全球第一,同比提升1个百分点。此外,睿富全球排行榜与北京名牌资产评估有限公司共同研究并发布:海尔集团以855亿元的品牌价值连续9年位居“中国最有价值品牌排行榜”首位。海尔的官方网站上称,海尔探索实

施的“OEC”管理模式、“市场链”管理及“人单合一”发展模式均引起国际管理界高度关注。

“我们在全球市场取得胜利的发展模式是什么?我们又为什么非要确定一种发展模式?又怎么样去做好这个发展模式?”张瑞敏这样不断追问自己和海尔,使海尔不断创新。有一次,张瑞敏出访日本一家大公司,该公司董事长一向热衷中国至理名言。在这位董事长介绍该公司经营宗旨和企业文化时,阐述了“真善美”,并引述老子思想。张瑞敏也发表了自己的看法:“《道德经》中有一句话与‘真善美’语义一致,这就是‘天下万物生于有,有生于无’。”张瑞敏以这句话诠释了海尔文化的重要性。他说,企业管理有两点始终是我铭记在心的:第一点是无形的东西往往比有形的东西更重要。当领导的到下面看重的是有形东西太多,而无形东西太少。一般总是问产量多少、利润多少,没有看到文化观念、氛围更重要。一个企业没有文化,就是没有灵魂。第二点是老子主张的为人做事要“以柔克刚”。

### 二、案例分析

正像世界上没有两片完全相同的树叶一样,世界上也没有两个完全相同的企业家。每个企业家的成长经历都折射着他那个年代特殊的政治经济和社会背景,都反映了企业家那种勇于探索、勇于创新、敢冒风险、不屈不挠的企业家品质。这些品质的形成源于企业家的认知或称为意识形态与价值观,而这些就是企业具有的默会性的知识(也称为隐性知识)。

1. 企业家的信念对企业愿景的影响。企业愿景是指企业的长期愿望及未来状况,组织发展的蓝图,体现组织永恒的追求。企业愿景体现了企业家的立场和信仰,是企业最高管理者头脑中的一种概念,是这些最高管理者对企业未来的设想。是对“我们代表什么”、“我们希望成为怎样的企业”的持久性回答和承诺。企业愿景是企业创始人或目前首席执行官的个人野心和抱负的外化。从信念的角度来看,企业愿景是企业内关于企业内部和外部环境、事情在未来的模样和与这些因素一致的企业“出牌”的方式等的占优信念集合。由于愿景依赖于

特定信念的特定结构,所以就有可能出现愿景错误。而愿景体现的正是企业家的信念,如果企业家信念正确,企业愿景就会激励着企业奋勇向前,拼搏向上,使企业向目标迈进,反之,则可能使企业消亡。

张瑞敏与海尔的案例恰好反映了企业家的隐性知识对企业愿景的影响。张瑞敏总是在思考企业的发展模式应是怎样的,才会带领海尔实现一个又一个成功。“人单合一”的发展模式是张瑞敏对海尔未来全球竞争力之源的最新思考与创新设计。其间,包含了远见、睿智与勇气,但是愿景的实现不能仅仅靠凭空的想象,坚定的信念应该使组织内的所有人得到认同,即企业家个人的理念和信念要通过组织表现出来,特别是在巨大的成功面前,企业家冷静的头脑和科学求实的态度就变得非常重要。

2. 企业家的隐性知识对企业文化的影响。企业文化存在于每一个企业之中,它是企业共同遵守的价值观、信念和行为方式以及全体员工的使命感、归属感。无论是一手创业的老板还是后继者,无论是自有产权者还是职业经理人,企业家都会通过领导力的实施与领导风格的熏陶,形成或改变企业文化的某些因素,从而使企业文化打上企业家本人知识的烙印。

海尔的企业文化无不处处显示了张瑞敏个人的理念与价值观。孟子曰:诚者,天之道也;思诚者,人之道也。意思是“真诚”是天下事物的根本道理,想要真诚,是人的修养的根基。做企业和做人的道理,在很多地方是相通的。海尔曾有句经典的广告语:真诚到永远。海尔将做企业的哲学与孟子的“人之道”也联系在了一起。张瑞敏能联系企业实际,从老子思想中悟到“无”比“有”更重要、“无”生“有”的道理,也悟出柔才能克刚、谦逊才能进取的为人做事之理。骄横与张扬永远是企业衰败之源,人的成熟,在于思想的成熟。企业家的成熟在于实践经验基础上形成的理念体系。

3. 企业家隐性知识对企业制度变迁的影响。根据新制度经济学理论,企业家应是推动企业制度变迁的“初级行动团体”,是企业实现制度变迁的一个关键条件。企业家的行为总是在一定的理念支配下产生的,企业制度变迁也是一定观念支配的结果。柯林斯等十分重视理念的作用,把核心理念作为实现跨越、成为高瞻远瞩公司和保证公司基业常青的核心与灵魂。在企业制度变迁过程中,创新价值观是企业家对企业制度创新及创新效果、阶段、行为方式等的认识,它在企业制度创新行为中起到一种判定和筛选制度创新意念的作用。如果企业家具有创新价值观和正确的理念,就能够敏锐地观察到企业目前制度的缺陷,精确地捕捉到制度变迁的时机,并能提出科学合理的制度变迁方案。在企业制度变迁过程中,企业家要使制度变迁获得成功,必须赢得大多数人的支持,有效地降低各种变革阻力。

张瑞敏之所以引领海尔实现一次次成功的制度改革,关键是其认识到先进的制度能够影响经济绩效,而且好的制度能够降低不确定性及交易成本。海尔的管理制度总是与时俱进,这与张瑞敏的创新价值观和永不言败的理念有密切的关系。从“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式,到“吃休克鱼”

的理论,到“SST”的市场链管理,再到“人单合一双赢”的商业模式等成就了“海尔中国造”的品牌。我国企业还没有一种成熟的商业模式,虽多年追随西方商业哲学,但学到的不过是单纯的管理方式,却无法去复制一种属于自己的模式。张瑞敏认为,海尔全新的商业模式实践,不仅在改变着海尔,也正改变着中国文化下的中国企业。同时他认为制度变迁最重要的影响因素就是领导人的观念要创新。

### 三、案例启示

1. 企业家的隐性知识决定了企业理念与制度等知识资本。企业的愿景与使命、信念、企业的价值观体系及企业制度等知识资本均来自于企业家的信念、价值观等隐性知识。企业家的知识为企业注入了经久不衰的文化基因,企业家是企业文化的创造者、倡导者、身体力行者。管理学家彼得·德鲁克认为,企业家是未被承认的现代文化创造者,是与艺术家相媲美的文化英雄。John P.Kotter在研究企业文化与经营业绩的过程中,同样发现,在企业文化雄厚的公司中,这些价值、观念通常都是来源于公司创始人或者创业初期的其他领导。很多企业家在企业取得一定成绩后都把成功的关键因素归之为有正确的理念。我们在探索企业成功奥秘的时候,必须关注企业家的人生理念。

2. 企业家知识的异质性决定了企业知识资本的异质性。完全竞争模型对于解释企业的竞争优势存在天然的缺陷。企业异质性是企业取得竞争优势的潜在原因,而企业家的隐性知识是企业异质性的重要来源。企业家知识的异质性与企业的异质性具有很强的耦合性,企业家知识的报酬递增性、创新性、默会性、资产专用性、市场不完全性等特点分别与企业异质性资源的价值性、稀缺性、难以仿制性、无法替代性以及非竞争性等条件具有一一对应的关系。企业家至少部分地充当了企业异质性的承担者。马歇尔虽然没有明确阐明企业异质性与企业家知识之间的关系,但是其理论的基本内涵却非常清晰,即企业的异质性来源于企业内部职能分工中的知识积累和组织协调。而这种协调能力的差别主要来自于企业家知识的异质性,而真正具有异质性的知识应是隐性知识。阿尔钦和德姆塞茨从制度分析的角度得出了相似的结论。他们认为,企业是一个收集、整理和出售投入品信息的专业市场制度,而企业家则处于这个制度的核心位置,是各种信息流的交汇点,这就把企业的差异性的根源归结到企业家自身的异质性知识上来。

3. 企业家的信念与价值观等隐性知识作用的发挥受到组织认同的影响。组织认同是指组织成员在行为与观念诸多方面与其所加入的组织具有一致性,觉得自己在组织中既有理性的契约和责任感,也有非理性的归属和依赖感,以及在这种心理基础上表现出的对组织活动尽心尽力的行为结果。组织认同主要包括价值认同和文化接纳,即组织成员认同企业的核心价值理念,接受企业的文化,并在对客户、同事等的工作行为中,自觉地实践这些价值理念和传播企业文化。员工认同程度的高低决定了企业制度与理念最终能否内化于员工的行为。如果认同度高,员工就会接受企业的理念和价值观,自

# 环保庇古手段的绩效评价研究

何玉麟 刘传哲(博士生导师)

(中国矿业大学管理学院 江苏徐州 221008)

**【摘要】** 环保庇古手段主要是指通过政府干预解决环境投融资问题的手段,可分为排污收费、与环境有关的税收和环境污染治理投资,我国目前所实行的环保投融资的主要方式就是庇古手段。庇古手段不仅能从污染者行为的角度约束环境污染的产生,更能吸收社会资金去防治污染。本文选取的1985~2008年环保庇古手段与环保绩效的数据进行分析,进一步说明了庇古手段对防治环境污染起到了一定的作用,但也存在一些不足,需要政府加以改进。

**【关键词】** 环境保护 庇古手段 绩效评价

环境问题的解决,离不开资金的支持。计划经济时期,我国环境保护资金主要来自国家财政预算这一条途径。1984年6月,国务院颁布《关于环境保护资金渠道的规定的通知》(简称《通知》),提出了环境保护的八条融资途径。《通知》的发行,宣告了我国环保投融资从单一手段转变为多渠道方式。本文将主要通过政府干预解决环境投融资的手段统称为环保融资的庇古手段,并参考OECD及其他经济学家给环保经济手段下的定义,对环保庇古手段的定义如下:从影响成本效益入手,通过各种税收和收费、财政补贴、服务使用费和产品税,引导经济当事人进行选择,最终有利于环境的一种手段。从定义可以看出,在我国,庇古手段包括收取排污费、征收与环保有关的各项税收、环境污染治理投资等,《通知》中的环保融资措施基本都属于庇古手段的内涵。

自觉地遵守企业制度,并且转化为行动,从而减少企业的管理与协调成本,创造出更多的价值;如果认同度低,企业的制度就会形同虚设,起不到激励的作用,因为人是“主动资产”,有自己的思维和行动方式。要使企业家的隐性知识发挥出应有的作用,企业家在坚定自己的信念与使命的同时,应通过正式渠道与非正式渠道与下属成员进行感情沟通和激励,以强化符合价值观的行为,进而使这种行为成为企业中个人以及整个组织的习惯。张瑞敏谈到他在海尔充当的角色时认为他“第一是设计师,在企业发展中使组织结构适应企业发展;第二是牧师,不断地布道,使员工接受企业文化,把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来”。

张瑞敏说:“海尔十几年的成就,主要不在于有形的东西,而恰恰在于无形的东西,这就是观念、思维方式的全新的变革。”他把观念优势看做海尔最大的胜势。海尔十几年的不断变革、创新的观念,凝聚成独特的海尔文化,蕴涵于海尔的价值观、制度、行为方式和物质实体之中,形成其他企业无法比拟的“内有文化,外有市场”之势。不少企业家和管理者都不关注信念、意识和制度的作用,实际上,这类在认知范式上的

## 一、庇古手段对环境保护的影响机理分析

庇古在马歇尔“外部经济”的基础上提出了“外部不经济”的概念和内容,通过分析边际私人净产值与边际社会净产值的背离来阐释外部性。如果每一种生产要素在生产中的边际私人净产值与边际社会净产值相等,它在各生产用途的边际社会净产值都相等,且产品价格由于外部性的存在,公共物品无法自发达到帕累托最优状态。庇古认为:国家可以通过“特别鼓励”和“特别限制”某一领域的投资,来矫正该领域的市场失灵现象。庇古手段的原理在于根据情况把企业行为外部性的价格转化为税收价格由政府征收,从而使企业的外部性成本转化为内部成本。

由图1可以看出,1985~2008年,随着排污费征收总额、与环境有关的税收征收总额和环境污染治理投资总额的不断

东西是企业管理中的隐性知识,在建设企业文化,提高企业信任度,降低交易成本和管理成本方面具有重要作用。企业内这些隐性知识的交流和传播只能通过“干中学”的方式获得,是企业具有异质性和竞争优势的重要资源。而企业家对这种隐性知识的引导和传播负有重要责任,他们应该充分重视自己正确的价值观对企业文化的影响,通过提供更多的共同性活动落实企业的理念,形成优秀的企业文化。现代企业的竞争已从产品平台的表层竞争转向深层次的理念竞争,企业的价值观和企业文化等知识资本已经成为决定企业发展与是否具有竞争优势的主要因素。

## 主要参考文献

1. 胡泳.张瑞敏如是说.杭州:浙江人民出版社,2002
2. 陈丽琳.企业家在企业文化建设中的作用分析.西南民族大学学报(人文社会科学版),2007;28
3. 张焕勇,杨增雄.企业异质性与企业家知识异质性的耦合性分析.财经问题研究,2006;5
4. 王育琨.张瑞敏:20年后海尔靠什么吃饭?现代企业文化(上旬),2008;6